

Бортнік С.М.

К.е.н., доцент Східноєвропейський національний
Університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк

Пархомова О.В.

Студентка Східноєвропейський національний
Університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективне керівництво і взаємодія з людьми - вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. В цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності

властивостей, що впливають на виробничу діяльність. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація - це надія на успіх і побоювання невдачі. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб.

Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячені роботи відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, А. Маслоу, Ф. Геруберга, Л. Портера, Д. Богині, Г. Дмитренко, С. Занюка, А. Кібанова, А. Колота, М. Мартиненко, В. Шинкаренко та ін. Однак обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації персоналу, особливості формування форм, методів і техніки мотивації у сучасних умовах, що створює у працівників почуття відповідальності за виконану роботу та підвищує загальну ефективність роботи підприємства у науковій літературі висвітлено недостатньо.

Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Разом з тим, мотивація персоналу за своїм змістом – складне і багатofакторне явище, оскільки існує безліч мотивів, що визначають поведінку людини в процесі праці. Як відомо, поведінка працівника є результатом одночасної дії комплексу мотивів. Саме через сполучення різноманітних спонукальних елементів розкривається мотиваційний процес індивідуальної трудової поведінки, його структура, ефективність, результат. Проте ця залежність не прямолінійна, а досить складна і неоднозначна. Адже, буває, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів глибоко зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів роботи, на практиці має гірші результати, ніж людина, котра значно менше вмотивована до ефективної праці. Це підтверджує, що однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності не існує, що обумовлено впливом на результати праці безлічі інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Варто зупинитись на основних чинниках, які ускладнюють процес управління мотивацією персоналу: 1) неочевидність мотивів поведінки людини (можливо лише припустити, здогадуватися про мотиви, що впливають на поведінку, однак істинні мотиви часто відрізняються від реальних, тому їх важко виявити); 2) мінливість мотиваційних процесів, їх непостійність, оскільки потреби перебувають у складній динамічній взаємодії (адже зміст і характер мотиваційного процесу залежать від потреб, що ініціювали його; відомо, що потреби людини змінюються залежно від конкретної ситуації, що може привести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва); 3) розбіжність мотиваційних структур працівників (сила мотивів, їхня стійкість, структурованість унікальні для кожної людини і по-різному впливають на її поведінку; тому впливи, які є ефективними для мотивації одних людей, виявляються неефективними для інших). Зазначене робить процеси керування мотивацією слабо передбачуваними і важко керованими; 4) існування альтернативних шляхів і способів задоволення окремої потреби людини, що спричиняє неоднозначність мотивування; 5) недостатня інформованість працівників про результати роботи інших співробітників, часті зміни в службових обов'язках унаслідок удосконалювання технології (взаємозалежність робіт в організаціях спричиняє неоднозначність колективних результатів).

Як бачимо, численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує не прямолінійна залежність. Зокрема значна частина науковців дотримується уявлень про так званий мотиваційний цикл, повторюваний на практиці для більшості працюючих. Він полягає у тому, що спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному

рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. Зазначене має важливе значення для ефективності як мотиваційного процесу так і ефективності діяльності підприємства загалом. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань. При цьому загальна ефективність роботи буде невисокою.

Отже, неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему оцінювання результатів роботи окремого працівника і визначення його винагороди. Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали можливо більших зусиль ніж інші. Натомість винагородження працівника лише за стараність, без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має виключно ситуативний характер. Однак ця ж причина не дозволяє розробити універсальних управлінських рішень. Керівники підприємств повинні розуміти, що такі задачі на практиці зустрічаються дуже часто, а їх розв'язання потребує комплексного підходу.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Звідси потрібно проаналізувати зміст вимог, висунутих навколишнім середовищем, у якому діє компанія, а також потреби організації; крім того, індивідуальні потреби, які надто різні у різних людей. Одні працівники прагнуть безпеки, інші жадають визнання і престижу, третіх хвилює рівень зарплати, четверті прагнуть до самореалізації, а деякі бажають творчості, розвитку і професійного зростання. Отже, рівень заробітної плати перестав відігравати домінуючу роль у формуванні мотиваційного потенціалу працюючих. Нині люди цінують не стільки високий рівень заробітної плати, скільки наявність можливостей самовираження й самореалізації, змістовність праці, гарантії зайнятості, гідні умови праці й перспективи особистісного та професійного розвитку, які стають основними інноваційними чинниками мотивації до праці. Як бачимо, більшість названих вимог пов'язані з якістю трудового життя. Тому принципово нові інноваційні підходи до управління персоналом значною мірою пов'язані з концепцією якості трудового життя, яка базується на трудових теоріях гуманізації праці, людського капіталу та людського розвитку. Так Ястремська О.М. зазначає: «...теорія «якості трудового життя» відноситься до теорій трудової мотивації інноваційного типу, що набувають усе більшого поширення та базуються на концепції людського капіталу. Головна відмінність теорії «якості трудового життя» від попередніх «теорій людських відносин» полягає у спрямованості на реалізацію творчого та освітнього потенціалу працівників, наданні можливостей щодо більшої автономії в праці, прийнятті участі в управлінні виробництвом, стимулюванні творчості в праці, забезпеченні підвищення її конкурентоспроможності. Отже, основою сучасної ідеології новітнього управління поведінкою персоналу є інноваційний підхід до управління мотивацією працівника.

Таким чином, сучасні системи мотивації орієнтовані на розвиток інноваційності, творчих здібностей і ініціативи співробітників, гуманізацію праці, партнерські відносини в колективі, узгодження інтересів підприємства, підрозділів і всіх груп персоналу. Мотиваційні механізми управління в інноваційній діяльності повинні відповідати вимогам створення конкурентоспроможної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили. Для цього необхідні теоретичні та методичні розробки, що дозволять ефективно керувати інноваційною поведінкою та мотивацією працівників підприємства, стимулювати і мотивувати їх до

високопродуктивної праці. Для таких систем мотивації характерні високі вимоги щодо: належної та справедливої винагороди за працю; безпечних й здорових умов праці; надання безпосередніх можливостей працівникам використовувати й розвивати свої здатності, задовольняти потреби в самореалізації й самовираженні; забезпечення можливостей професійного зростання й упевненості у майбутньому; гарних взаємини в трудовому колективі на підприємстві, правової захищеності працівника на підприємстві; гідного місця роботи в житті людини; суспільної корисності роботи. Названі складові якості трудового життя оцінюються працівником з точки зору наявних можливостей на конкретному робочому місці (в організації) розкрити свій творчий і особистісний потенціал як всю сукупність наявних у нього знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здібностей. За отримання позитивної власної оцінки формується високий мотиваційний потенціал і оптимістичний настрій на інноваційну працю, стабільну роботу та досягнення високих кінцевих результатів.

Як бачимо, нові підходи до управління поведінкою персоналу орієнтуються не тільки на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розміщенні кадрів, але й на формування мотивації працівників, заснованої на стратегічних партнерських відносинах, на плануванні підвищення якості трудового життя працівника й колективу загалом як одного з головних завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства і як можливості свого інноваційного розвитку. Цілями управління поведінкою персоналу підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства; зростання ефективності виробництва й праці, максимізація прибутку; повне й ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому; збалансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності; досягнення цілей управління.

Ефективність управління поведінкою персоналу і найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління поведінкою персоналу підприємства, інноваційності механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми. З вищевикладеного слідує, що мотивація є динамічним процесом, для аналізу тенденцій розвитку якого необхідно впровадити на підприємствах моніторинг системи мотивації праці, який би створив інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації праці персоналу. Основою формування ефективного мотиваційного механізму повинно стати спостереження за динамікою стану мотивації трудової діяльності працівників, вимір ступеня використання в трудовому процесі мотиваційного потенціалу працівників. Необхідно розглядати інвестиції в мотивацію як новий напрям інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. Отже, для створення найкращих умов реалізації мотивування персоналу в його ефективній діяльності на підприємстві має діяти відповідний мотиваційний механізм. Мотиваційний механізм підприємства – це сукупність управлінських заходів, які безпосередньо впливають на мотиви найманого персоналу щодо спрямування його на досягнення, насамперед, особистих цілей і цілей підприємства. З цією метою роботодавець організовує розробку системи комплексного заохочення за високі кінцеві результати для кожного найманого працівника. Винагороди повинні мати безпосередній інтерес для нього через зв'язок з інтересами персоналу загалом. Оцінка роботи персоналу повинна також бути об'єктивною і справедливою, а її винагорода – своєчасною. Отже, перевагу в конкурентній боротьбі досягають ті підприємства, які використовують належну мотивацію персоналу до ефективної праці, орієнтовану на зростання свого професіоналізму, підвищення кваліфікації і свого трудового вкладу в досягнення кінцевої мети підприємства.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. М. Бортнік / Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – № 2. – С. 33-39.